

Jurnal MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA & ORGANISASI

Pengetahuan Tacit Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Organisasi

Ana Mariana

The Influence of Visionary Leadership, Organizational Culture and Commitment on Managers' Job Satisfaction and Performance, and Their Impacts on Banking Performance

Sihol Situngkir

Sikap Kerja sebagai Penentu Perilaku Kerja Akuntan Publik di Surabaya

Fenika Wulani

Pengaruh Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Pemberian Kompensasi Sebagai Moderator di Hotel INNA GARUDA, Yogyakarta

Airin Previe & Heru Kristanto

Hubungan Antara Organizational Politics Perceptions Terhadap Job Satisfaction dan Organizational Commitment Karyawan Tenaga Penunjang Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti di Jakarta

Wiwik R. Adawiyah



SIKAP KERJA SEBAGAI PENENTU PERILAKU KERJA AKUNTAN PUBLIK DI SURABAYA

Fenika Wulani

Widya Mandala Chatolic University Surabaya

ABSTRAK

Dengan semakin pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai modal untuk meraih keuntungan bersaing, perlu adanya pemahaman akan perilaku organisasional agar dapat mengatur SDM menjadi lebih baik. Penelitian ini memfokuskan pada sikap dan perilaku kerja individual pekerja, dengan menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional (afektif, continuance, normatif) pada kinerja *a in role* dan *extra role* (OCB dengan dua dimensinya, altruism dan compliance). Data dari 89 Akuntan yang bekerja di 15 KAP di Surabaya menunjukkan bahwa hanya komitmen continuance yang berpengaruh pada kinerja *in role*. Komitmen afektif dan continuance, dan kepuasan kerja tidak dapat memprediksi perilaku kerja.

LATAR BELAKANG

Dalam menjalankan suatu bisnis saat ini, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi modal yang terpenting untuk meraih keuntungan bersaing. Untuk mendapatkan perilaku kerja yang positif, diperlukan adanya pemahaman akan perilaku organisasional agar dapat memahami dan mengatur SDM di tempat kerja menjadi lebih baik. Pfeffer (1999; pada Kreitner dan Kinicki, 2005) berdasarkan bukti penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara bagaimana perusahaan mengatur karyawannya dengan keuntungan yang dicapai. Dilanjutkan oleh Pfeffer, organisasi yang terpusat pada SDM mendapatkan keuntungan bersaing bagi perusahaan. Sedangkan Sweeney dan McFarlin (2002, hal.3) menyatakan bahwa untuk mendapatkan kesuksesan organisasi, tidak ada yang lebih penting

daripada menilai tinggi pekerja dan mengelola mereka dengan baik. Jadi disini perlu ada manajemen SDM yang efektif.

Individu merupakan level pemahaman yang paling dasar dari suatu perilaku organisasional. Pada level ini, dapat dipelajari mengenai sikap kerja dan perilaku kerja individu pekerja. Sikap kerja seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah lama menjadi perbincangan dalam kaitannya sebagai penentu perilaku kerja. Dikatakan oleh Luthans (1995, hal. 122), salah satu fungsi penting dari sikap adalah memprediksi perilaku kerja. Perilaku kerja dapat berupa kinerja *in role*, yaitu perilaku sesuai dengan deskripsi kerja, dan perilaku kerja *extra role*, dikenal juga dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB ini penting karena meningkatkan efisiensi dan efektivitas melalui kontribusinya pada transformasi sumberdaya, keinovatifan, dan kemampuan beradaptasi (Organ, 1988; pada Williams dan Anderson, 1991). Dikatakan oleh Nelson dan Quick (1997) bahwa OCB penting bagi *survive*-nya suatu organisasi. Kontribusi OCB pada kualitas jasa juga telah diterima secara konseptual dan empiris (Bell dan Menguc, 2002). Dikatakan oleh Luthans (1995, hal. 122) bahwa perilaku diprediksi oleh sikap. Baik perilaku *in role* maupun perilaku *extra role* berkontribusi pada keefektifan organisasional (Borman dan Motowidlo, in press; pada Shore dan Wayne, 1993).

Komitmen organisasional merupakan salah satu *variable* yang paling sering diteliti. Hal ini dimungkinkan karena adanya asumsi bahwa komitmen afektif mempengaruhi berbagai perilaku yang penting bagi organisasi seperti kinerja (Riketta, 2002). Kaitan antara komitmen organisasional dan perilaku *in role* ditemukan dalam penelitian Mathieu dan Zajac (1990, pada Shore dan Wayne, 1993). Penelitian Carmeli dan Freund (2004) menemukan kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja. Dalam beberapa penelitian telah ditemukan bahwa pekerja yang puas akan menunjukkan perilaku *citizenship* (Organ, 1987; Moorman, 1993; pada Luthans, 1995, hal. 130). Williams dan Anderson (1991) menyatakan bahwa beberapa studi telah menemukan kepuasan kerja dan komitmen organisasional menjadi prediktor dari OCB.

Dalam perkembangannya, terdapat berbagai hasil penelitian yang saling bertentangan. Penelitian Caruna (1997; pada Sulaiman dan Iles, 2000) menemukan adanya hubungan positif komitmen afektif dengan kinerja, namun tidak demikian dengan komitmen *continuance* dan normatif. Penelitian Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh pada OCB, sedangkan komitmen *continuance* berpengaruh negatif pada OCB. Penelitian William dan Anderson (1991) menemukan bahwa komitmen afektif tidak berkontribusi pada dua dimensi OCB. Menurut Sweeney dan McFarlin (2002, hal. 57-58), dari beberapa

studi menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja, namun penemuan dari satu penelitian ke penelitian lainnya mendapat hasil yang tidak konsisten. Selanjutnya dikatakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002, hal. 58), pekerja yang gembira tidak selalu produktif dan bahwa sikap tidak selalu menjadi prediktor yang sempurna dari perilaku.

Berkaitan dengan *pentingnya* SDM sebagai modal utama untuk meraih keuntungan bersaing yang berkelanjutan secara lokal maupun global, dan dengan adanya pertentangan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu mengenai kontribusi sikap kerja pada perilaku kerja, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan tiga dimensi komitmen organisasional (*afektif, continuance, normatif*) pada kinerja *in role* dan dua dimensi OCB (*altruism dan compliance*). Sampel penelitian adalah Akuntan yang bekerja pada KAP di Surabaya.

KAP merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang jasa profesional. Organisasi, tak terkecuali, termasuk organisasi jasa juga menghadapi tuntutan untuk berkinerja tinggi. Industri jasa mengalami perubahan dramatis di seluruh dunia (Lovelock, 1996, hal. 5). Dalam kegiatannya, KAP membutuhkan *face to face* dengan *client* mereka untuk lebih mempelajari kebutuhan, kapabilitas, dan sifat mereka satu sama lain (Lovelock, 1996, hal. 32). Ellis dan Mosher (1993, pada Wulani, 2001) menyatakan bahwa akuntan menjadi inti posisi perusahaan dan menjadi jasa itu sendiri, serta secara langsung mempengaruhi mutu produk, harga, dan *image* perusahaan. Dengan demikian level kinerja Akuntan yang tinggi penting untuk menarik dan mempertahankan *client* suatu KAP.

2. TINJAUAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Sikap kerja

Luthans (1995, hal. 121) menyebutkan bahwa sikap merupakan kecenderungan yang terus-menerus untuk berperasaan dan berlaku dalam suatu cara tertentu yang mengarah pada beberapa obyek. Sikap juga seringkali digunakan dalam menjelaskan orang dan perilaku mereka. Sweeney dan McFarlin (2002, hal. 54) menyatakan bahwa sikap (*attitudes*) dibagi dalam tiga komponen dasar, yaitu: emosional, *cognition*, dan *behavioral*. Komponen emosional meliputi perasaan individu terhadap sesuatu atau seseorang. Komponen *cognition* meliputi keyakinan atau persepsi orang. Komponen *behavioral* meliputi kecenderungan atau keinginan (*intention*) orang untuk bertindak laku dalam suatu cara tertentu mengacu pada suatu obyek (Nelson dan Quick, 1997, hal. 102). Sikap kerja ini antara lain meliputi:

kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Greenberg dan Baron, 2000, hal. 170).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional positif atau menyenangkan Sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Locke, 1976; pada Ensher, Grant-Vallone, dan Donaldson, 2001). Sedangkan Greenberg dan Baron (2000, hal. 170) mendefinisikannya sebagai reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif individual terhadap pekerjaan mereka. Rusbult, Farrell, Rogers, dan Mainous III. (1988; pada Hagedoorn *et al.*, 1999) menyatakan alasan bahwa pekerja yang secara umum lebih dipuaskan dengan pekerjaan mereka mungkin lebih merasa termotivasi untuk memperbaiki kondisi kerjanya dan memberi respon yang membangun.

Komitmen didefinisikan Mowday, Porter, dan Steers (1982; pada Brooke, Jr., Russell, dan Price, 1988) sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individual terhadap, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Karakteristiknya meliputi keyakinan dan penerimaan terhadap gol dan nilai organisasional, kemauan memberikan usahanya untuk kepentingan organisasi, dan keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Allen dan Meyer (1990, 1993) memberikan 3 komponen model Komitmen organisasional, yaitu afektif, *continuance*, dan normative.

Allen dan Meyer (1990, 1993) menjelaskan ketiganya sebagai berikut. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional individu. Individu ini mengidentifikasikan dengan, terlibat di dalam, dan enjoy dengan keanggotaannya di dalam organisasi. Komitmen *continuance* dipandang sebagai kecenderungan untuk terlibat dalam aktivitas berdasar pengakuan bahwa meninggalkan organisasi merupakan biaya tinggi. Hal ini berkaitan dengan investasi mereka dalam organisasi dan tingkat dengan mana mereka merasa bahwa mereka memiliki alternative ketenagakerjaan. Komitmen normative merupakan perasaan kewajiban untuk tinggal di organisasi berdasarkan pengalaman sosialisasi.

B. Perilaku Kerja

Kinerja merupakan apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan pekerja, yang dapat dilihat dari kuantitas, kualitas, dan jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Selain itu ada dimensi lain dari kinerja sesuai dengan criteria pekerjaan yang ada (Mathis dan Jackson, 2002, hal. 78) atau deskripsi kerja yang ada. Perilaku sesuai deskripsi inilah yang biasa juga disebut kinerja atau perilaku kerja *in-role* (Riketta, 2002). Kinerja *in-role* mengacu pada tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan sebagai bagian yang integral dari suatu

pekerjaan, dan seseorang yang melakukan pekerjaan ini akan mendapat reward (Vigoda, 2000).

Peneliti OCB didefinisikan terpisah dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan menekankan OCB sebagai *extra-role* (Bateman dan Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983; pada Van Dyne, Graham, dan Dienesch, 1994). OCB merupakan perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan tidak dihargai dalam sistem *reward* formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi (Organ, 1988; Smith, Organ, dan Near, 1983; pada Deckop, Mangel, dan Cirka, 1999). Beberapa bentuk dari OCB adalah: mengutamakan kepentingan orang lain, bekerja dengan teliti (termasuk di dalamnya menggunakan waktu kerja yang ada tanpa membuang waktu), *civic virtue* (misalnya: selalu mencari informasi baru), sportif, termasuk bekerja tanpa mengeluh, dan berusaha menghindari masalah dengan melakukan pengecekan terlebih dahulu serta tidak mudah dipengaruhi saat diprovokasi (Konovsky dan Pugh, 1994).

Williams dan Anderson (1991) menyatakan bahwa terdapat dua katagori OCB yaitu perilaku OCBI dan OCBO. OCBI atau yang dinamakan *altruism* merupakan perilaku yang memberi manfaat individual dan berkontribusi pada organisasi (misalnya membantu orang lain yang tidak masuk kerja). *Altruism* merupakan perilaku yang difokuskan pada individu lain dan dilakukan tanpa *reward* eksternal. Sedangkan OCBO atau yang disebut juga *compliance* merupakan perilaku yang memberi manfaat bagi organisasi secara umum (misalnya memberitahukan jika tidak masuk kerja). Fokus OCB *compliance* adalah bagi keuntungan organisasi dan dilakukan karena mengharapkan *reward* eksternal atau menghindari hukuman.

C. Sikap Kerja dan Perilaku Kerja

Menurut Nelson dan Quick (1997, hal. 105) beberapa studi menemukan bahwa sikap dan perilaku sangat berhubungan. Dikatakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002, hal. 61) bahwa individu yang lebih gembira cenderung menjadi 'prajurit' organisasional yang baik dengan menjadi lebih mau membantu. Dilanjutkan oleh Nelson dan Quick (1997, hal. 109) bahwa pekerja yang puas membantu rekan kerja mereka, memberikan pendapat positif bagi organisasinya, dan menahan diri untuk mengeluh saat sesuatu dalam pekerjaan tidak berjalan baik. Pekerja yang puas lebih mau memberikan balas jasa bagi organisasi karena pengalaman positif yang telah diterimanya. Penelitian menemukan bahwa pekerja yang puas lebih menunjukkan perilaku *citizenship* seperti membantu rekan kerja, konsumen, dan menjadi lebih produktif (Luthans, 1995, hal. 130)

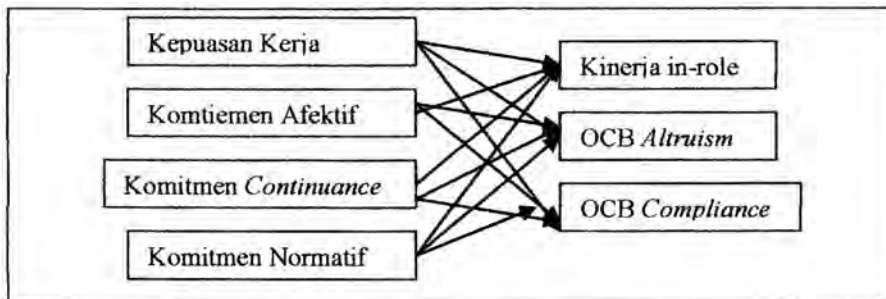
Komitmen afektif ditemukan berhubungan positif dengan kinerja (Caruna et al. (1997; pada Suliman dan Iles, 2000). Penelitian Mathieu dan Zajac (1990, pada Shore dan Wayne, 1993) menemukan kaitan antara komitmen organisasional dan perilaku *in role*. Penelitian Suliman dan Iles (2000) menemukan hubungan positif komitmen afektif, *continuance*, dan normatif dengan kinerja. Komitmen organisasional juga penting sebagai prediktor OCB. (Shore dan Wayne, 1993). Pekerja yang berkomitmen tinggi mau memberikan diri mereka dan mau berkorban untuk kebaikan organisasi. Mereka akan menunjukkan *citizenship* organisasional (Greenberg dan Baron, 2000, hal. 184). Dikatakan oleh Luthans (1995, hal. 131) bahwa beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasional dengan *outcome* yang diinginkan seperti kinerja. Penelitian menemukan bahwa komitmen afektif menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan komitmen normatif menunjukkan dampak positif pada perilaku organisasional (Mathieu dan Zajac, 1990; Hackett, Boycio, dan Hausdorf, 1994; pada Sweeney dan McFarlin, 2002). Dalam penelitian metaanalisis-nya, Mathieu dan Zajac (1990; pada Shore dan Wayne, 1993) menemukan kaitan antara komitmen organisasional dan perilaku kerja *in-role*. Dikatakan pula oleh Shore dan Wayne (1993) bahwa komitmen organisasional penting dalam menjelaskan OCB.

Hipotesis

- H1. Kepuasan Kerja berpengaruh positif pada Kinerja *in-role* dan OCB (*altruism* dan *compliance*)
- H2. Komitmen Afektif berpengaruh positif pada Kinerja *in-role* dan OCB (*altruism* dan *compliance*)
- H3. Komitmen *Continuance* berpengaruh positif pada Kinerja *in-role* dan OCB (*altruism* dan *compliance*)
- H4. Komitmen Normatif berpengaruh positif pada Kinerja *in-role* dan OCB (*altruism* dan *compliance*)

3. MODEL PENELITIAN

Gambar 1.
Model Penelitian Sikap kerja sebagai Penentu Perilaku Kerja



4. METODOLOGI PENELITIAN

A. Sampel dan Data

Sampel adalah 89 Akuntan yang bekerja di 15 KAP di Surabaya. Data yang dipakai dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang berasal dari data penelitian Wulani (2001), yang telah diuji validitasnya berdasar *face validity* dan realibilitasnya berdasar *cronbach alpha*.

B. Variabel Penelitian dan Pengukuran Data

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel bebas yaitu kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif. Sedangkan variabel tergantung adalah kinerja *in role*, dan OCB dengan dua dimensinya *altruism* dan *compliance*. Data diukur dengan skala Likert 5 poin. (sangat tidak setuju = 1 sampai sangat setuju = 5). Kepuasan kerja diukur dengan 3 item *Job Satisfaction Scale* yang bukti validasinya didiskusikan oleh Seashore, Lawler, Mirvis, dan Camman (1982); dan Cropanzano, James, dan Konovsky (1993). Komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, *continuance*, dan normatif, diukur dengan *Affective Commitment Scale* (ACS), *Continuance Commitment Scale* (CCS), dan *Normative Commitment Scale* (NCS), yang masing-masing terdiri dari 8 item. Berbagai ukuran ini dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990). Pertanyaan untuk variabel-variabel ini ditujukan kepada staf senior dan yunior. Kinerja *in-role* dan OCB, pertanyaannya akan ditujukan kepada *supervisor* dari staf senior dan yunior. Dalam penelitian Wulani (2001), variable OCB tidak dipisahkan menjadi dua dimensi.

Dalam penelitian ini dipisah menjadi dua dimensi. Kinerja *in-role* diukur dengan 7 item dan OCBI dan OCBO masing-masing terdiri atas 7 item. Semua item dikembangkan oleh Williams dan Anderson(1991).

5. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

1) Analisis Deskriptif

Untuk memperoleh jumlah sampel yang cukup, kuesioner yang dibagikan untuk memperoleh data ini sebanyak 101 buah. Setelah melalui pencocokan antara kuesioner yang diisi responden dan kuesioner yang diisi *supervisor*, maka jumlah sampel yang dapat dipakai adalah 89 buah. *Supervisor* yang ikut berpartisipasi untuk menilai perilaku kerja sebanyak 26 orang. Tabel 1 menunjukkan distribusi frekuensi dan persentase data penelitian responden staf. Dari 89 responden, terbanyak mengisi adalah berjenis kelamin laki-laki (namun dengan jumlah yang hampir seimbang dengan jumlah responden wanita). Akuntan yang berusia kurang dari 31 tahun, bekerja 2 sampai 10 tahun, dan belum menikah merupakan responden dengan persentase terbanyak.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi dan persentase data penelitian responden staf

Nama Variabel	Alternatif pilihan	Frekuensi	Prosentase
Jenis kelamin	Pria	49	55.1%
	Wanita	40	44.9%
Total		89	100%
Usia	<31 th	64	71.9%
	31-44 th	24	27%
	>44 th	1	1.1%
Total		89	100%
Lama kerja	<2 th	29	32.6%
	2-10 th	58	65.2%
	>10 th	2	2.2%
Total		89	100%
Status pernikahan	Belum menikah	60	67.4%
	sudah menikah	29	32.6%
Total		89	100%

Sumber: data diolah (Wulani, 2001)

B. Uji Kualitas Data

Tabel 2. Uji Reliabilitas

No.	Nama variabel	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Jumlah item dibuang	Jumlah item sisa	Cronbach Alpha
1.	Kepuasan kerja	3	0.5518	1	2	0.6072
2.	<i>Turnover intent</i>	3	0.7672	-	3	0.7672
3.	Komitmen afektif	8	0.7548	1	7	0.7675
4.	Komitmen <i>continuance</i>	8	0.7504	-	8	0.7504
5.	Komitmen normatif	8	0.5022	3	5	0.6313
6.	Kinerja	7	0.7721	2	5	0.8467
7.	OCB Altruism	7	0.684	1	6	0.697
8.	OCB Compliance	7	0.74	2	5	0.773

Sumber: Data penelitian Wulani (2001)

* OCB Altruism dan Compliance berdasar data olahan pada studi ini

Dari table 2 terlihat bahwa Reliabilitas data menunjukkan nilai sedang, kecuali untuk variable kinerja dengan *alpha* lebih dari 0,8. Melalui uji reliabilitas ini, hanya variable Komitmen *continuance* yang tidak berkurang jumlah item pertanyaannya. Jumlah item yang tersisa dari tiap variable selanjutnya diolah untuk menguji hipotesis.

C. Uji Hipotesis

1) Analisis Korelasi

Dari tabel 3, terlihat adanya hubungan signifikan antar variabel sikap. Hanya komitmen *continuance* yang menunjukkan hubungan positif dengan kinerja *in-role*. Variabel sikap kerja lain tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja, OCB *altruism*, maupun OCB *compliance*

Tabel 3. Analisis Korelas

	kepuasan kerja	komitmen afektif	komitmen <i>continuous</i>	komitmen <i>normative</i>	kinerja	ocbi	ocb
kepuasan kerja	1	.608(**)	.221(*)	.247(*)	.080	.015	-.018
komitmen afektif	.608(**)	1	.367(**)	.492(**)	.054	.007	-.105
komitmen <i>continuous</i>	.221(*)	.367(**)	1	.307(**)	.212(*)	.072	.025
komitmen <i>normatif</i>	.247(*)	.492(**)	.307(**)	1	.108	.035	-.051
kinerja	.080	.054	.212(*)	.108	1	.414(**)	.722(**)
Ocbi	.015	.007	.072	.035	.414(**)	1	.158
Ocb	-.018	-.105	.025	-.051	.722(**)	.158	1

Keterangan: * signifikan pada 0.1, ** signifikan pada 0.05

a. Analisis Regresi

Tabel 4. Analisis Regresi Perilaku Kerja-sikap kerja

	Kinerja		OCB Altruism		OCB Compliance	
	Beta	R Square	Beta	R Square	Beta	R Square
Kepuasan Kerja	.066		.015		.049	
komitmen afektif	-.104		-.042		-.137	
komitmen continuous	.208*		.070		.063	
komitmen normatif	.069		.026		-.006	
		.053		.007		.019

Keterangan: * signifikan pada 0.1

Tabel 4 menunjukkan analisis regresi untuk menguji pengaruh tiap variable sikap, yaitu kepuasan kerja, komitmen afektif, *continuance*, dan *normative* terhadap perilaku kerja, yaitu kinerja *in-role*, OCB *altruism*, dan OCB *compliance*. Hasil olahan data menemukan bahwa hanya komitmen *continuance* saja yang secara positif dapat signifikan memprediksi kinerja *in-role*. Dengan demikian hipotesis 1, 2, dan 4; yang menduga adanya pengaruh positif kepuasan kerja, komitmen afektif, dan komitmen *normative* pada kinerja *in-role*, OCB *altruism*, dan OCB *compliance*, tidak didukung. Sedangkan hipotesis 3 yang menduga adanya pengaruh positif komitmen *continuance* pada kinerja *in-role* dan dua dimensi OCB didukung sebagian, yaitu pengaruh positif komitmen *continuance* pada kinerja *in-role*.

B. Pembahasan

Melalui analisis regresi diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja, komitmen afektif, dan komitmen normatif tidak berpengaruh pada kinerja *in-role* dan dua dimensi OCB; *altruism* dan *compliance*. Hanya komitmen *continuance* yang berkontribusi pada kinerja, namun tidak berpengaruh pada *altruism* dan *compliance*. Hasil ini memberikan suatu kontribusi bahwa sikap kerja tidak selalu teraplikasikan dalam bentuk perilaku kerja.

Greenberg dan Baron (2000, hal. 178) memberikan penjelasan mengenai keterbatasan hubungan kepuasan dan kinerja, yang juga dapat dipakai sebagai penjelasan mengenai ketidakmampuan komitmen organisasional dalam menjelaskan perilaku kerja. Dalam suatu *setting* kerja, pekerja memiliki sedikit ruang untuk melakukan perubahan besar dalam kinerja. Beberapa pekerjaan mengharuskan pekerja untuk mempertahankan level minimum suatu kinerja agar tetap dapat memiliki pekerjaan tersebut. Beberapa pekerjaan lain mengharuskan individu

pekerja bergantung pada pekerja lain. Karena keterbatasan ruang untuk berfluktuasi ini, maka kinerja tidak terlalu berespon pada sikap pekerja.

Para Akuntan publik dalam menjalankan pekerjaannya banyak berhubungan dengan pihak luar (*client*). Hal ini membuka kesempatan untuk bekerja di perusahaan *client* yang menyediakan *reward* lebih tinggi. Selain itu, Akuntan sebagai suatu profesi dituntut untuk bekerja sesuai dengan kode etik profesi akuntan (Wulani, 2001). Profesionalisme merupakan suatu sikap atau semangat untuk mempertahankan status profesi dan memelihara citra publik terhadapnya. Salah satu karakteristik profesi yaitu menjamin karir jangka panjang atau seumur hidup. (Soewardjono, 2000). Dengan demikian seorang akuntan, meskipun membawa nama perusahaannya, bekerja secara individual, berusaha memberikan kinerja yang baik, profesional demi mempertahankan status profesi dan citra masyarakat pengguna jasanya yang akan menjamin karir jangka panjang mereka (Wulani, 2001). Dalam hal ini, akuntan akan berusaha memberikan level kinerja *in-role* yang dapat memberikan kepuasan bagi *client* mereka dan juga dipandang baik oleh organisasi KAP serta *supervisor* mereka.

Iles et al. (1990; pada Sulaiman dan Iles, 2000) menyatakan bahwa tipe komitmen yang berbeda memiliki hubungan yang berbeda dengan perilaku organisasional. Komitmen *continuance* dalam studi ini dapat menjadi penentu kinerja *in-role*. Hasil ini mendukung penelitian Sulaiman dan Iles (2000). Individu yang memiliki komitmen ini menganggap investasinya pada KAP adalah hal yang penting. Selanjutnya individu akan mempertimbangkan apakah alternatif pekerjaan di luar KAP memberikan *reward* lebih baik dan apakah ada pilihan pekerjaan/ organisasi yang banyak di luar tempat kerja saat ini. Sulaiman dan Iles (2000) menyatakan bahwa pekerja meningkatkan kinerja mereka untuk menjamin keberlanjutan keanggotaan mereka dan mendapat *benefit* dari investasi mereka. Dimungkinkan bagi akuntan tetap mempertahankan level kinerjanya agar dapat tetap bertahan di tempat kerja saat ini berkaitan dengan pertimbangan-pertimbangan untung rugi tersebut. Jika dilihat dari karakteristik responden (tabel 1), terlihat bahwa responden terbanyak telah bekerja antara 2 sampai 10 tahun. Hal ini dapat menunjukkan bahwa mereka telah banyak berinvestasi di organisasi mereka.

Studi ini menemukan bahwa sikap kerja tidak menjadi penentu perilaku kerja *extra-role* (*Altruism* dan *compliance*). Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay, dan Davis (2004) menjelaskan bahwa komitmen *continuance* cenderung tidak berkaitan dengan kontribusi *extra-role*. Hal ini karena individu dengan *continuance*, hubungannya dengan organisasi berdasar pada ketiadaan alternatif pemekerjaan

atau *cost and benefit*, sehingga hanya sedikit alasan bagi individu untuk terlibat secara sukarela dalam *extra-role*. Penemuan lain studi ini adalah bahwa komitmen normative tidak berpengaruh pada OCB. Greenberg dan Baron (2000, hal. 183) menjelaskan bahwa individu yang berkomitmen normative, merasa bertanggungjawab tinggal di organisasi karena ada tekanan dari pihak lain. Mereka sangat peduli pada apa yang orang lain pikirkan jika mereka pergi dari organisasi. Berkaitan dengan hal ini, dimungkinkan Akuntan dengan komitmen normatifnya hanya sekedar tinggal di organisasi untuk memberikan kesan baik bagi pihak lain dan tidak dilanjutkan untuk memberikan sesuatu lebih dari deskripsi kerja. Studi ini mendukung penemuan Shore dan Wayne (1993) dan Williams dan Anderson (1991) dalam hal komitmen afektif tidak berpengaruh pada OCB. Dijelaskan oleh Shore dan Wyne bahwa keterikatan dan identifikasi dengan tujuan organisasi tidak cukup untuk keberlanjutan perilaku *citizenship* pekerja jika tidak disertai dengan dukungan organisasional. Hal ini sejalan dengan pernyataan Organ dan Konovsky (1989; pada Williams dan Anderson, 1991), OCB merupakan akibat dari ke-*fair*-an seluruh perlakuan organisasi dan ke-*fair*-an kebijakan dan praktik organisasi. Hal inilah yang juga memungkinkan kepuasan kerja tidak berpengaruh pada OCB.

Pada penelitian ini, *supervisor* menilai perilaku kerja akuntan. *Citizenship* merupakan perilaku yang diharapkan organisasi untuk dilakukan tapi tidak menjadi keharusan dan tidak mendapat *reward* formal. Karena tidak disyaratkan dalam deskripsi kerja, maka perilaku ini merupakan pilihan bagi individu untuk dilakukan atau tidak, dan sifatnya lebih individual. Hal ini memungkinkan individu pekerja itu sendiri dan juga individu lain yang menjadi fokus perilaku ini yang mengetahui dengan pasti implementasinya. Apalagi dengan mobilitas tinggi dari akuntan dan *deadline* pengumpulan laporan, yang mungkin menyulitkan bagi supervisor untuk menilai OCB (Wulani, 2001). Williams dan Anderson (1991) juga memberikan argumentasi mengenai peran *supervisor* untuk menilai OCB, berkaitan dengan hasil penelitiannya yang menemukan tidak adanya kaitan antara kepuasan dan komitmen organisasional dengan OCB

6. SIMPULAN DAN SARAN

B. Simpulan

- a. Hipotesis 1, 2, dan 4 yang menduga adanya pengaruh kepuasan kerja, komitmen afektif, dan komitmen normatif pada perilaku kerja (kinerja *in-role*, OCB *altruism*, dan OCB *compliance*) tidak didukung

- b. Hipotesis 3 yaitu komitmen *continuance* pengaruh pada perilaku kerja, didukung sebagian. Komitmen *continuance* hanya signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja *in-role*.

B. Saran

- 1) Meskipun kepuasan kerja tidak berpengaruh pada perilaku kerja, namun KAP sebaiknya tetap memberikan berbagai faktor yang mendorong munculnya kepuasan kerja. Hal ini mengingat kontribusi kepuasan pada sikap dan perilaku lain, seperti komitmen dan *turnover*.
- 2) Pembentukan komitmen afektif dan kepuasan kerja harus sejalan dengan perlakuan yang *fair* kepada pekerja
- 3) Mengingat kontribusinya pada kinerja *in-role*, KAP perlu menghargai investasi Akuntan di organisasi dengan memberikan *reward* yang lebih jika diperbandingkan dengan organisasi lain. Persepsi yang lebih tinggi akan kepuasan kerja dan keterjaminan kerja akan meningkatkan komitmen *continuance* (Bhuiyan dan Shahidulislam, 1996; pada Sulaiman dan Iles, 2000). Selanjutnya menurut Sulaiman dan Iles (2000), organisasi dapat meningkatkan komitmen ini dan tentunya kinerja, melalui peningkatan *reward* intrinsik dan ekstrinsik.
- 4) Pada penelitian selanjutnya Penilaian OCB dilakukan secara *self-report* untuk mendapat hasil yang dapat diperbandingkan dengan studi saat ini.

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1993. Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal Business Research*, 26: 49-61
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4):779-801.
- Bell, S.J., & Mengec, B. 2002. The employee-organization relationship, organizational citizenship behavior, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78: 131-146

- Brooke, P. P., Jr., Russell, D. W., & Price, J. L. 1988. Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2): 139-145
- Carmeli, A., & Freund, A. 2004. Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 7 (Fall): 289-309
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. 1999. Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42 (4): 420-428
- Ensher, E.A., Grant-Valone, E.J., Donaldson, S.I. 2001. Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances. *Human Resources Quarterly*, 12 (1): 53-72
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadyay, N., dan Davis, A.J. 2004. Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. www.abs.aston.ac.uk
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2000. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey, USA: Prentice-Hall International, INC.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van De Vliert, E., & Buunk, B. P. 1999. Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organization Behavior*, 20: 309-321
- Konovsky, M.A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy Management Journal*, 37 (3): 656-669
- Lovelock, C. H. 1996. *Service marketing*. New Jersey, USA: Prentice Hall International Edition. Edisi ketiga
- Luthans F. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore, Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. 1997. *Organizational behavior. Foundation, realities, and challenges*. Minneapolis, USA: West Publishing Company.

- Riketta, M. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 257-266
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5): 774-780
- Soewardjono. 2000. Peran pendidikan tinggi di bidang ekonomi dalam meningkatkan profesionalisme. *Makalah* disampaikan dalam seminar setengah hari Dies Natalis ke-20 Program Magister Sains dan Doktor Ilmu-ilmu : Ekonomi dan Studi Pembangunan, Manajemen, dan Akuntansi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Sulaiman, A., & Iles, P. 2000. Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5): 407-426
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. 2002. *Organizational Behavior. Solution for Management*. New York, McGraw-Hill
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy Management Journal*, 37 (4): 765-802
- Vigoda, E. 2000. Internal politics in public administration system. *Public Personnel Management*, 29 (2): 185-210
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy Management Journal*, 40 (1): 80-111
- William, L.J. & Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in -role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617
- Wulani, F. 2001. Analisis Hubungan Politik dan dukungan organisasional dengan sikap kerja, kinerja, dan perilaku citizenship organisasional. *Tesis*, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta